



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO DE CARREIRAS: ESTRATÉGIAS DE  
DESENVOLVIMENTO NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

**MARGARIDA ALEXANDRA CARMO VITORINO**

**OUTUBRO-2016**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO DE CARREIRAS: ESTRATÉGIAS DE  
DESENVOLVIMENTO NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

**MARGARIDA ALEXANDRA CARMO VITORINO**

### **ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO  
AGOSTINHO SOARES**

**OUTUBRO - 2016**

## **Resumo**

As carreiras proteanas refletem um novo paradigma na gestão de carreiras e baseiam-se numa atitude pró-ativa por parte dos indivíduos na gestão da sua própria carreira. Para isso, estes indivíduos desenvolvem atitudes que caracterizam o seu empenhamento ativo na autogestão de carreiras, as denominadas atitudes proteanas. Para manter estes colaboradores as organizações devem moldar-se a este novo paradigma desenvolvendo estratégias aliadas à autogestão de carreiras.

A Força Aérea Portuguesa (FAP) apesar de ter as suas carreiras maioritariamente orientadas para a gestão tradicional, tem no seu ativo militares que demonstram atitudes proteanas. O presente estudo pretende identificar as atitudes mais praticadas pelos militares e aferir em que estratégias pode a FAP apostar ou dar mais visibilidade de modo a que os seus colaboradores percecionem o apoio proporcionado pela organização.

Através de uma amostra composta por 309 inquiridos, os resultados demonstraram que os indivíduos não apresentam médias muito elevadas para as estratégias de carreira orientadas para a auto-gestão de carreiras. Das atitudes praticadas, o *networking* é o que mais se destaca. Relativamente à perceção de apoio de carreira, as médias apresentam valores baixos. De destacar que em ambos os casos, os militares do Regime de Contrato e da categoria de Praças são os que apresentam médias mais elevadas, praticando mais a auto-gestão de carreiras e percecionando mais o apoio proporcionado pela organização ao desenvolvimento das suas carreiras.

## **Palavras-Chave**

Apoio de carreira percecionado; Autogestão de carreiras; Estratégias de Carreira; Força Aérea Portuguesa.

## **Abstract**

Protean careers present a new model on career management and are based on a proactive attitude of an individual towards the management of his own career. In order to do so, individuals develop behaviors that show their active commitment in managing their own careers, called protean attitudes. To retain these employees, organizations should shape themselves to this new model and develop strategies to allow for the self-management of careers.

The Portuguese Air Force (FAP), despite having the majority of its careers oriented towards traditional management, has active duty military personnel manifesting protean attitudes. This study intends to identify the most common attitudes taken by these soldiers and determine what strategies should be applied by FAP in order to make this organizational support more perceivable by its personnel.

Based on a sample of 309 inquires, the results have shown that the individuals do not exhibit high averages in terms of strategies oriented towards the self-management of their careers. Networking stands out as the most practiced attitude. Career support perception presents low averages. It is important to emphasize that the non-permanent personnel and the lower ranked enlisted were the subjects with the most positive averages, doing more to self-manage their careers and perceiving more support from the organization to do so.

## **Key Words**

Careers strategies; Self-management of careers; Perceive career support; Portuguese Air Force.

## **Agradecimentos**

O trabalho de final de mestrado exige dos alunos uma dedicação e foco que nem sempre é possível devido ao quotidiano de cada um. Esta dissertação em particular é a concretização de uma meta muito desejada onde esse esforço foi desenvolvido essencialmente devido às pessoas que me rodeiam.

O meu primeiro e especial agradecimento dirige-se à Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares que através da sua atitude sempre positiva me motivou, me encorajou e me guiou para a conquista deste objetivo. A sua disponibilidade, compreensão e capacidade de se adaptar aos constrangimentos existentes ao longo do processo assumiram um papel fundamental para que este dia chegasse.

Agradeço imenso à Força Aérea Portuguesa pela possibilidade que me deu de realizar este estudo dentro da organização e pelos recursos que me disponibilizou para a sua concretização. Ainda dentro da Força Aérea destaco o apoio dado pelos que comigo convivem diariamente e aos tantos militares que responderam ao questionário. De destacar o apoio do Major Nuno Martins, que através dos seus conhecimentos, do seu espírito crítico e dos seus conselhos me guiou na prossecução deste objetivo.

Às minhas irmãs e ao meu cunhado o maior dos agradecimentos não só por acreditarem que este Mestrado seria possível mas por depositarem sempre a fé e a força deles em todos os objetivos da minha vida. Tudo, sem vocês, não seria possível.

Por fim, mas não menos importante, ao André que trouxe até mim o equilíbrio e a felicidade necessários para esta nossa conquista.

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	5
2.1 Carreiras Proteanas .....	5
2.2. O papel do indivíduo .....	7
2.3 O papel da organização.....	9
3. Estudo empírico .....	13
3.1 Metodologia .....	13
3.2 Descrição da amostra.....	13
3.3. Instrumento .....	14
3.4. Resultados .....	16
3.4.1 Análise de itens.....	16
3.4.2 Análise fatorial.....	16
3.4.3. Análise da Fiabilidade das Escalas .....	17
3.4.4. Média e desvio padrão na amostra total .....	19
3.4.5. Análise de diferenças em diferentes grupos da amostra.....	19
3.4.6. Análise de <i>Clusters</i> .....	22
4. Conclusões.....	25
4.1. Sumário dos resultados .....	25
4.2. Contributos para a Força Aérea .....	27
4.3 Limitações e propostas para investigações futuras .....	29
Referências Bibliográficas .....	31
ANEXO I – Instrumento .....	34
ANEXO II – Tabelas e Dendogramas da análise estatística .....	38

## **1. Introdução**

O conceito de carreira é ilusoriamente abordado como sendo comum, conhecido por todos e com que todos os indivíduos lidam diariamente. Mas definir carreira não é assim tão simples. Durante anos, o conceito de carreira, surgiu associado à passagem por várias etapas expressadas através de “uma sequência de promoções ou movimentos verticais dentro de uma organização durante a vida de trabalho de uma pessoa” (Noe, 2010, p. 449).

Todos os seres humanos, em determinado momento da sua vida, pretendem atingir um nível de desenvolvimento pessoal que surge associado, por si só, ao desenvolvimento profissional. Neste sentido, as organizações devem praticar uma gestão de carreiras que tenha o cuidado de responder às necessidades de desenvolvimento dos seus elementos alinhando essas mesmas necessidades às da organização. Assim sendo, a carreira é vista como um caminho que se vai percorrendo permitindo, ao longo desse trajeto, que os indivíduos tenham uma visão diferente do ambiente que os rodeia, do caminho que já percorreram e do que ainda falta percorrer (Cunha et al., 2010).

Com o passar do tempo, as carreiras tradicionais tendem assim a perder força para carreiras em que a gestão tende a ser partilhada entre o indivíduo e a organização. Assim, têm vindo a surgir diferentes tipos de carreiras, menos programadas e com maior intervenção do indivíduo na sua gestão, que têm assumido um papel de maior importância enquanto modelo de desenvolvimento de carreira (Cunha et al., 2010).

O conceito “carreiras proteanas” deriva do Deus grego Proteus que tinha o dom de mudar de forma, de acordo com a sua vontade. Tal como Proteus, as carreiras proteanas primam pela sua multiforma ou seja, vão-se reinventando ao longo do tempo por influência dos indivíduos – principais impulsionadores destas carreiras – e do ambiente (Hall, 1996).

Briscoe & Hall (2006) identificam a carreira proteana como uma mentalidade ou uma atitude que se reflete em talentos multiformes, baseada no desenvolvimento da carreira pessoal em que os indivíduos fazem escolhas baseadas em valores pessoais, em vez de valores organizacionais. A atitude proteana traduz-se numa tentativa de se ganhar liberdade e crescimento em busca de aprendizagem contínua e do sucesso de carreira psicológico. Assim sendo, a orientação proteana refere-se à atitude do indivíduo, no sentido de desenvolver a sua própria definição de sucesso de carreira e agir de modo a atingir esses critérios de sucesso e à sua motivação para se adaptar a uma mudança de ambiente (Gubler et al., 2014).

Desenvolver uma atitude proteana pode ser importante para os indivíduos uma vez que proporciona a hipótese deles fazerem escolhas de carreiras de modo a alcançar o sucesso da sua carreira. Esta atitude permite definir a base para as iniciativas individuais de gestão de carreira, que pode incluir o desenvolvimento da aprendizagem sobre si mesmo e tomar iniciativas práticas para gerir a sua própria carreira (Vos & Soens, 2008).

Uma vez que não há estudos que o comprovem empiricamente, continua a ser ambíguo se os colaboradores com atitudes proteanas são mais propensos a permanecer numa organização ou a moverem-se entre organizações. Os colaboradores proteanos são capazes de aprender com o estabelecimento de objetivos, transferindo as suas competências através de postos de trabalho ou mesmo a mudar de emprego. Os colaboradores com atitudes proteanas vão seguir um de dois caminhos: ou transmitem os efeitos positivos da sua atitude num profundo compromisso com a organização; ou criam planos de carreira fora dos limites da organização (Lin, 2015).

Nesta “nova era de carreira”, é esperado que as organizações percebam se os indivíduos têm um papel ativo na gestão da sua carreira. Esse exercício permitir-lhes-á compreender que as atitudes proteanas não são substitutas do acompanhamento da organização e que podem até fazer com que as expectativas sobre o apoio que a



organização dá às carreiras, sejam ainda maiores que as de indivíduos que não desenvolvem este tipo de atitudes (Vos et al., 2009).

No caso particular da FAP, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, refere no art.º 27.º, que a carreira é vista como “um conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (Decreto-Lei 90/2015). Assistimos maioritariamente a uma gestão de carreira tradicional em que o desenvolvimento da carreira se traduz “na promoção dos militares aos diferentes postos, em cada categoria, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas, assim como na possibilidade de ingresso em categorias superiores, desde que satisfeitas as condições legalmente previstas” – art.º 126.º (Decreto-Lei 90/2015).

Considerando os meios aeronáuticos extremamente sofisticados em que opera, a FAP é uma organização com recursos humanos qualificados que no desempenho da sua função e do seu posto podem desempenhar diversos cargos, com diferentes especificidades, é importante que exista uma particular atenção por parte dos órgãos de gestão de pessoal na carreira destes mesmos militares. É possível verificar que a FAP já desenvolve algumas estratégias orientadas para a autogestão de carreiras. Através das declarações de oferecimento para missões no estrangeiro, das declarações de preferência em que os militares expõe qual a unidade onde gostariam de estar colocados, através da hipótese de formação e de cargos associados a essas mesmas formações, os militares podem influenciar o caminho que a sua carreira segue, guiando-a na direção que desejam. Com base nestas estratégias e partindo do pressuposto que alguns desses militares

desenvolvem atitudes proteanas, importa estudar se a organização pode desenvolver e/ou aprofundar estratégias que estejam alinhadas com os princípios proteanos.

Neste sentido, o presente estudo pretende verificar por um lado qual o comportamento dos militares da FAP no respeitante à autogestão de carreiras e por outro qual o apoio de carreira por eles percecionado. Deste modo, foram lançadas quatro questões orientadoras, a saber:

- Quais as estratégias de carreira mais utilizadas pelos militares da FAP?
- Existem diferenças em subgrupos da FAP relativamente a essas estratégias?
- Quais as medidas de apoio de carreiras que os militares da FAP percecionam como mais utilizadas pela organização?
- Existe diferenças entre subgrupos da FAP relativamente a essas perceções sobre a organização?

A resposta a estas perguntas permitirá dar indicadores das atitudes proteanas que a organização, se desejar, pode tentar desenvolver no indivíduo e que práticas de apoio de carreira a organização poderá apostar ou dar mais visibilidade.

A presente dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro capítulo compreende a introdução onde pretende apresentar o tema e o principal objetivo do estudo. Segue-se a revisão da literatura onde é apresentado o principal contributo de diversos autores sobre carreiras proteanas, as atitudes proteanas e a ação das organizações perante estas carreiras. No terceiro capítulo será apresentado o estudo empírico realizado. Por fim, o quarto capítulo apresentará as conclusões e o contributo do presente estudo para a FAP.

## **2. Revisão da literatura**

Ao longo deste capítulo será realizada uma revisão da literatura que permitirá desenvolver o conceito de carreiras proteanas bem como definir as estratégias que os indivíduos podem seguir na gestão da sua carreira e delinear algumas estratégias que as organizações podem seguir para apoiar a gestão de carreiras dos seus elementos. Serão aprofundadas algumas estratégias a desenvolver pelos indivíduos e pela organização como: a criação de redes informais, a orientação de carreira, a autonegação, a visibilidade, o apoio ao desenvolvimento pessoal e a formação.

### **2.1 Carreiras Proteanas**

Carreira pode ser definida como uma sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências relacionadas com o trabalho que o indivíduo tem durante a sua vida. Esta definição reconhece que a carreira é um processo, uma série de experiências de trabalho que as pessoas vivenciam, não estando diretamente relacionadas com sucesso ou promoções (Noe, 2010). Essas experiências podem ser ou não formais e podem, por exemplo, assumir a forma de cursos de formação ou orientação e aconselhamento de carreira (Sturges et al., 2002).

Nos anos 80, assistiu-se ao início de uma reestruturação maciça da economia mundial começando uma recessão desencadeada pelo embargo do petróleo do Médio Oriente (em 1979). Consequentemente deu-se uma reestruturação e um esforço para cortar custos e aumentar a eficiência. No lugar das organizações tradicionais, surgiram organizações mais amplas, mais ágeis, como resultado do *downsizing* e da reengenharia dos processos de negócio. Consequentemente, os postos de trabalho diminuíram, começaram a ver-se cada vez menos graus hierárquicos e deu-se um aumento da carga de trabalho. Para além disso, o compromisso organizacional diminuiu e houve um aumento

da mobilidade profissional que contribuiu para uma redução da lealdade para com a organização (Hassard et al., 2012). Neste ambiente, uma orientação proteana, tornou-se numa adaptação inteligente para o indivíduo (Hall, 2004). É neste contexto que surgem as carreiras proteanas, totalmente diferentes da visão tradicional e reconhecidas em primeiro lugar por Douglas T. Hall no ano de 1976 (Gubler et al., 2014).

O grande fator diferenciador das carreiras proteanas para as carreiras tradicionais é o sucesso psicológico. Este é o principal objetivo das carreiras proteanas, o sentimento de orgulho e a realização pessoal que vem com o alcance dos objetivos mais importantes da vida, sejam eles a realização, a felicidade da família, a paz interior, etc. Assim, este desiderato contrasta com o sucesso vertical presente nas carreiras tradicionais, em que o objetivo se prendia com a ascensão associada a um aumento de salário (Hall, 1996). O percurso da carreira é assim visto como uma sucessão de mudanças de identidade e aprendizagem contínua ao longo da vida fazendo com que os indivíduos esperem da organização, a criação de novos desafios e oportunidades.

O foco deste tipo de carreiras é o alcance do sucesso de carreira (subjetivo) através de um comportamento vocacionado para a autogestão (Briscoe et al., 2006). O sucesso prende-se assim com o saber-aprender requerendo uma aprendizagem contínua ao longo da vida (Cunha et al., 2010).

Neste novo “contrato de carreira”, o compromisso deixa de ser com a organização e passa a ser com “o coração” (Hall, 1996). São exatamente os indivíduos que assumem “o comando”, com base em valores como a liberdade e o crescimento e em que os principais objetivos são subjetivos (como o sucesso psicológico) e não objetivos (como a posição remuneratória) (Hall, 2004). As principais diferenças entre as carreiras tradicionais (com fronteiras) e as “novas carreiras” (sem fronteiras) encontram-se espelhadas na seguinte figura:

**Figura 1 – Diferenças entre carreiras tradicionais e as novas carreiras**

Novas Carreiras	Carreiras Tradicionais
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identidade derivada do próprio indivíduo e/ou da profissão.</li><li>• Percurso de carreira em múltiplas organizações.</li><li>• Carreira gerida pelo próprio indivíduo.</li><li>• Indivíduo valoriza a aprendizagem e procura aprender a aprender.</li><li>• Sem lealdade a qualquer empregador.</li><li>• Disponível para assumir riscos.</li><li>• Realização pessoal e satisfação como maiores prioridades.</li><li>• O indivíduo sente-se aberto à mobilidade.</li><li>• O sucesso na atual organização empregadora não é o mais importante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identidade derivada do empregador.</li><li>• Percurso de carreira numa única organização.</li><li>• Gestão da carreira da responsabilidade da organização empregadora.</li><li>• Indivíduo pouco preocupado em adquirir novas competências.</li><li>• Lealdade ao empregador.</li><li>• Aversão ao risco.</li><li>• Ganhar dinheiro como primeira prioridade.</li><li>• O indivíduo sente-se estabilizado.</li><li>• O indivíduo preocupa-se em alcançar o sucesso na organização empregadora.</li></ul>

Fonte: Cunha et al., 2010

## **2.2. O papel do indivíduo**

As carreiras proteanas, ou “novas carreira” refletem um “novo acordo” em que o contrato psicológico entre o empregado e o empregador já não inclui automaticamente a promessa de um trabalho para a vida inteira e progressão na carreira estável. Este “novo acordo” tem como pressuposto que os indivíduos se envolvam em atividades de autogestão das suas carreiras de modo a criar opções que lhes permitam alcançar os seus objetivos pessoais de carreira (Vos & Soens, 2008). Isso implica uma mudança de atitude por parte dos colaboradores no sentido de desenvolverem a carreira e o seu próprio papel dentro dela (Briscoe et al., 2006). É assim que nascem as carreiras proteanas, carreiras onde é enfatizado o papel do indivíduo como ator primário na gestão da sua carreira. Ou seja, a autogestão de carreira surge como um pré-requisito para o sucesso da mesma (Vos et al., 2009).

Os indivíduos podem agir no âmbito da recolha de informações sobre possibilidades de carreira, na busca de *feedback* sobre o seu desempenho e competências, criando oportunidades de carreiras através de redes e ações destinadas a reforçar a sua visibilidade. Este tipo de carreiras envolve assim, atividades que permitem aos indivíduos fazer uma autoavaliação realista dos seus próprios talentos e capacidades, com o objetivo de alcançar oportunidades de carreira (Vos et al., 2009).

Ao longo da literatura foram assim destacadas quatro áreas onde os indivíduos podem atuar de forma mais pró-ativa no âmbito do desenvolvimento da sua carreira: o *networking* ou criação de redes informais com pessoas que sejam influentes dentro da organização; através da busca de conselhos que possam influenciar a sua orientação de carreira; a autonegação; e a visibilidade, chamando a atenção para as suas próprias aspirações (Sturges et al., 2002).

O *networking* funciona como uma alavanca para a promoção de uma carreira dentro da organização. Através das chamadas atividades “em rede”, o indivíduo cultiva contactos com pessoas influentes no trabalho aumentando a sua visibilidade (Sturges et al., 2002). Além disso, o indivíduo recebe “benefícios instrumentais” como informação ou a orientação profissional. Relacionar-se informalmente com pessoas influentes dentro da organização permite ainda a entrada em redes sociais que são inacessíveis através de relacionamentos estritamente formais, facilitando a carreira dos indivíduos proteanos (King, 2004).

A orientação de carreira corresponde à forma como a pessoa considera a sua carreira mesmo que por vezes, a forma como ela a observa, não seja refletida claramente no seu comportamento (Briscoe & Hall, 2006). A orientação de carreira do indivíduo funciona como a “força motriz” essencial para as escolhas da sua carreira (Tschopp et al., 2013). A orientação de carreira pode expressar-se através de *feedback*, que muitas vezes é solicitado pelo próprio indivíduo. Os colaboradores que são mais pró-ativos e tendem a

solicitar *feedback* tendem a tornar-se mais visíveis para os seus superiores o que faz com que tenham maior hipótese de beneficiar de oportunidades que surgem dentro da organização (King, 2004). Além disto, os colaboradores tendem a estar mais informados sobre as oportunidades de carreira que surgem dentro da organização e tendem a sentir-se mais confiantes de que podem usufruir dessas mesmas oportunidades (Vos et al., 2009).

A autonegação encontra-se relacionada com os chamados movimentos de trabalho, com a aceitação/oferecimento para novas propostas. Existem benefícios relacionados com a movimentação dentro da organização e com o desenvolvimento de novas competências. Pode manifestar-se, por exemplo, através da comunicação do desejo de assumir maior responsabilidade dentro da organização. Gould e Penley (1984) descobriram que a autonegação associada ao *networking* pode estar relacionada com a progressão salarial. O uso destas estratégias resultam em avaliações de desempenho mais favoráveis pois estes comportamentos têm um impacto positivo na visibilidade dos colaboradores (Noe, 1996).

Neste sentido, a visibilidade prende-se com chamar a atenção para as suas realizações (Sturges et al., 2002). O uso desta “auto-promoção” é feita com o objetivo de que lhes sejam atribuídas características positivas (King, 2004).

## **2.3 O papel da organização**

Como referido anteriormente, as ações de autogestão de carreiras podem estar relacionadas com a movimentação para outras organizações ou com a melhoria do seu atual emprego (Vos & Soens, 2008). A autogestão de carreiras e a gestão feita pelas organizações não são mutuamente exclusivas, pelo contrário, é esperado que se complementem uma à outra, principalmente porque ainda são as organizações que

formam o contexto no qual as carreiras se desenvolvem. Esse contexto é composto por programas que incluem a correspondência entre as necessidades dos indivíduos à sua carreira organizacional e assume a forma de atividades (mais ou menos formais) que se traduzem, por exemplo, em cursos de formação ou aconselhamento de carreira (Vos et al., 2009).

Uma vez que a autogestão de carreiras permite aos indivíduos fazerem uma autoavaliação realista dos seus talentos e capacidades, tendo por base as oportunidades de carreira que a organização lhes proporciona como medidas dadas pela organização para realizar essas ambições, pode sugerir que os indivíduos que desenvolvem atitudes proteanas, têm menos preocupação com o acompanhamento de carreira dado pela organização. Mas isso pode não se verificar uma vez que estes indivíduos têm uma ideia mais concreta do que querem alcançar na sua carreira e de como o podem fazer. Esta determinação mostra que os indivíduos proteanos podem estar mais preocupados com o que é decidido pelos gestores de carreira e consequentemente esperam mais deles (Vos et al., 2009).

Os colaboradores que mais se preocupam com iniciativas de autogestão da sua carreira podem preocupar-se mais em influenciar as decisões tomadas pelos representantes da organização sobre o desenvolvimento dessa mesma carreira. Esses funcionários, consequentemente, esperam: mais da sua organização em termos de práticas de gestão de carreira; que existam medidas de apoio ao seu desenvolvimento que permitir-lhes-á aumentar a sua influência em alcançar os resultados de carreira desejados (Vos et al., 2009). Neste sentido, é importante responder à seguinte pergunta: O que é que as organizações podem fazer para ajudar os indivíduos a seguir todas estas mudanças nas suas carreiras?

A perceção de apoio da organização no desenvolvimento da carreira dos indivíduos faz com que estes se sintam mais comprometidos com a organização (Vos et



al., 2009). A literatura sugere que esse apoio pode manifestar-se através das seguintes estratégias: orientação de carreira; formação; desenvolvimento pessoal; e visibilidade atribuída aos colaboradores.

Apesar da crescente ênfase nas carreiras proteanas, as organizações ainda têm um grande impacto na carreira dos seus colaboradores principalmente através da orientação de carreira fornecida aos mesmos. As iniciativas organizacionais ainda são vistas como importantes para a progressão dentro da organização afetando positivamente o sucesso da carreira dos colaboradores da organização (Vos et al., 2009). Ao disponibilizar um projeto de trabalho aos colaboradores, a organização proporciona oportunidades de desenvolvimento de competências aos seus colaboradores que podem ser utilizados para construir uma carreira dentro da própria organização (Lin, 2015).

As carreiras proteanas são conhecidas pelas suas constantes alterações e pela sua imprevisibilidade pelo que a aprendizagem contínua ao longo da vida é fundamental para que os indivíduos consigam lidar com as mudanças da sua carreira (Gubler et al., 2014). Neste sentido a formação deve ser encarada como um investimento. Esse investimento pode ser feito pelo próprio indivíduo ou disponibilizado pela organização. Pode expressar-se através da atribuição de qualificações genéricas, como os MBA ou podem ter um valor mais específico. Estes investimentos são facilmente percebidos, observáveis e valorizados pelos colaboradores proteanos (King, 2004). Além disso, a formação tem ainda um papel de apoio e de desenvolvimento de competências para os colaboradores. Assim sendo, a formação assume um papel importante visto que os colaboradores altamente qualificados e motivados mantêm a vontade de continuar a desenvolver a sua carreira dentro da organização se lhes forem proporcionadas oportunidades para se desenvolverem (Lin, 2015).

A organização pode também agir no plano do desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores através da atribuição de desafios profissionais (Hall, 2004). Esses desafios

podem passar pelo aumento da flexibilidade e da autonomia, tornando os indivíduos totalmente responsáveis pelo seu trabalho proporcionando-lhes *feedback* significativo (Lin, 2015). Isto permite apoiar os no seu desenvolvimento pessoal bem como na orientação de carreira anteriormente referida. O desenvolvimento de carreira pode também ser potenciado pelos gestores/chefias. A organização pode proporcionar espaços para a criação de relações de desenvolvimento como por exemplo, através da criação de diálogos de carreira entre chefias e pares (Hall, 2004). Os colaboradores tendem a envolver-se mais em atividades de gestão de carreiras quando são incentivados pelos seus superiores diretos e quando estes demonstram preocupação no estabelecimento de metas para o desenvolvimento de carreira (Noe, 1996).

Por fim, a visibilidade atribuída aos colaboradores torna-se uma variável chave uma vez que o reconhecimento por parte da organização tem influência na perceção que o indivíduo tem do sucesso da sua carreira (Hall, 2004).

### **3. Estudo empírico**

#### **3.1 Metodologia**

Na construção de uma investigação não há um método perfeito. A escolha do método “*depende dos objetivos, do modelo de análise e das características do campo de análise*” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 186). Neste sentido, no presente estudo, a escolha do método de recolha de dados foi baseado no objetivo a que me propus. Tendo em conta que para alcançar esse mesmo objetivo era necessário perceber se os militares demonstram atitudes proteanas e qual era o apoio à carreira por parte da organização, percecionado pelos indivíduos, era necessário chegar ao maior número de pessoas possível. Foi assim construído um questionário, através da plataforma *Qualtrics*, que foi disponibilizado através de *e-mail* interno aos militares da FAP até ao posto de Coronel, inclusive.

O questionário esteve disponível para resposta num período de 12 dias tendo sido recolhidas 309 respostas. O tratamento estatístico foi realizado através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - versão 22.

#### **3.2 Descrição da amostra**

Atualmente na FAP existem 5851 militares<sup>1</sup>, sendo que 25 desses militares são Generais aos quais não foi autorizada a distribuição do questionário. Assim sendo, o universo é constituído por 5826 indivíduos, distribuídos pelas três categorias (Oficiais, Sargentos e Praças), formas de prestação de serviço (Quadros Permanentes e Regime de Contrato) e pelas diversas especialidades existentes.

---

<sup>1</sup> Dados recolhidos a 15 de setembro de 2016

Desse universo, foi obtida uma amostra que é constituída pelos 309 militares que responderam ao questionário distribuído, sendo que 247 (79,9%) dos inquiridos são do género masculino e 62 (20,1%) do género feminino. Os inquiridos apresentaram idades compreendidas entre os 19 e os 63 anos sendo que a média etária é de 38 anos.

No que diz respeito ao estado civil, 126 dos inquiridos (40,8%) eram solteiros, 157 (50,8%) casados e os restantes 26 (8,4%) eram divorciados.

No referente às habilitações académicas, 8 (2,6%) dos militares possuem o Ensino Básico (9.º ano), 111 (35,9%) o Ensino Secundário (12.º ano), 122 (35,9%) são detentores de uma Licenciatura e 68 (22%) concluíram o Mestrado.

No que concerne à categoria dos militares, eram 277 Oficiais (89,6%), 8 Sargentos (2,6%) e 24 Praças (7,8). Destes inquiridos, 241 (78%) são militares dos Quadros Permanentes e 68 (22%) são militares do Regime de Contrato.

### **3.3. Instrumento**

O instrumento utilizado para a recolha de dados, como já referido anteriormente, foi um questionário. O questionário era composto por três grupos com um total de 44 perguntas. O primeiro grupo intitulava-se de “Estratégias de carreira dentro da organização” e era composto por 20 perguntas, o segundo grupo tinha o título de “Apoio de carreira percecionado” e continha 17 perguntas e o terceiro e último grupo destinava-se aos “dados demográficos” e era composto pelas restantes 7 perguntas. Foi utilizada uma escala de Likert, com quatro pontos: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Frequentemente; 4- Sempre.

O primeiro grupo de questões, tal como o nome indica, refere-se às estratégias de carreira que um indivíduo pode seguir dentro da organização e pretende aferir se os

inquiridos demonstram ter atitudes proteanas. Foi construído com base no *Career Strategies Inventory* contruído Gould and Penley em 1984 e utilizado posteriormente por Noe (1996). Este grupo aparece dividido em quatro escalas: *networking*, orientação de carreira, autonegação e visibilidade. Estas escalas foram retirados do questionário original.

O segundo grupo, intitulado de Apoio de Carreira Percecionado, foi construído com base no *Newly developed scales for assessing competency development* construído por Vos, Hauw, Heijden (2011). Por analogia ao grupo anterior, as perguntas foram agrupadas e criaram-se quatro escalas: orientação de carreira; formação; desenvolvimento pessoal; e visibilidade.

Para tornar o questionário mais completo, realizou-se quatro pequenas entrevistas semi-diretivas a diferentes militares da FAP: dois Oficiais dos Quadros Permanentes (QP), um Oficial do Regime de Contrato (RC) e uma Praça também do RC, com a seguinte pergunta: “Tendo em conta a gestão de carreiras feita na FAP, o que gostaria de ver implementado para além do que existe?”. Esta simples questão permitiu incluir perguntas que tornaram o questionário mais rico e mais relacionado com a realidade da organização como por exemplo, “Peço para participar em projetos/missões que dão acesso a outro tipo de oportunidades de carreira (ex. missões no estrangeiro)” e “As formas de reconhecimento existentes (louvores, medalhas, etc) são atribuídas de forma clara e adequada ao tipo de resultados atingidos”.

O terceiro e último grupo contém apenas dados demográficos como a idade, o género, o estado civil, as habilitações académicas, o posto, a especialidade e a prestação de serviço militar. Estes dados assumem importância uma vez que nos permitem caracterizar a amostra dos inquiridos.

### **3.4. Resultados**

#### **3.4.1 Análise de itens**

O primeiro passo da análise dos resultados foi a verificação das estratégias individuais mais praticadas pelos inquiridos e as estratégias de apoio de carreira mais percecionadas pelos mesmos. De seguida foi verificar-se as atitudes menos praticadas e as estratégias menos percecionadas. De ambos os grupos foram seleccionadas os cinco itens com maior média e os cinco itens com menor média. (Tabelas 1 e 2). De destacar que no primeiro grupo, a pergunta que apresentou uma média maior foi “Procuro desenvolver uma rede de contactos formal, dentro do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira” e a que apresentou a média mais baixa foi “Candidato-me a projetos/missões que têm elevada visibilidade para as pessoas que podem influenciar a minha carreira”. Do grupo de apoio de carreira percecionado o item com a média maior foi “Foram-me atribuídas tarefas que me permitem desenvolver competências que serão úteis para a minha carreira” e o que apresenta uma média mais baixa foi “Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal que me ajuda a perceber as minhas possibilidades de evolução”.

#### **3.4.2 Análise fatorial**

A análise fatorial é uma “técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a constituir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais” (Maroco, 2003, p. 261). O objetivo desta análise prende-se com atribuir uma quantificação a fatores que não são diretamente observáveis. No caso do

presente estudo pretendeu-se observar se as escalas constantes no questionário eram refletidas empiricamente (ex: *networking* ou orientação de carreira).

Através do Método das Componentes Principais com Rotação *Varimax* foram extraídos oito fatores, os quais explicam 67,6% da variância total. Este método permitiu ver que os oito fatores são muito semelhantes às oito escalas do questionário. (Tabelas 3 e 4). À exceção de duas escalas (autonegação e visibilidade), em que os itens apresentam pesos elevados para componentes diferentes, todos os outros se agrupam em componentes semelhantes aos do questionário (ex: para o subgrupo *networking* os pesos elevados agrupam-se todos no componente 1). Dado o pequeno número de exceções encontradas, provavelmente devidas a constrangimentos da amostra, optou-se por manter as escalas consideradas no questionário original.

### **3.4.3. Análise da Fiabilidade das Escalas**

O primeiro passo para a análise dos resultados obtidos foi a verificação da consistência interna das oito escalas usadas, ou seja, a fiabilidade das mesmas. Para esta verificação recorreu-se ao coeficiente de *alfa Cronbach* sendo que as escalas apresentam uma fiabilidade apropriada quando  $\alpha$  apresenta um valor de pelo menos 0,7 e a correlação dos itens com a escala total apresenta um valor inferior a 0,2 (Maroco & Maques, 2006). De seguida são descritos todos os dados que permitem verificar a fiabilidade das escalas utilizadas.

#### **3.4.3.1 Estratégias de Carreira dentro da organização**

- **Escala *Networking*:** Esta escala comportava 6 itens do questionário e apresentava um *alfa de Cronbach* de 0,902. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala total superior a 0,2 (Tabela 5).

- **Escala Orientação de carreira:** Esta escala, composta por 5 itens, apresentava um *alfa de Cronbach* de 0,860. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala total superior a 0,2 (Tabela 6).

- **Escala Automeação:** Esta escala, com 5 itens, tinha um *alfa de Cronbach* de 0,816. A correlação dos itens com a escala total, era superior a 0,2 (Tabela 7).

- **Escala Visibilidade:** Esta escala, com 4 itens, apresentava um *alfa de Cronbach* de 0,803. Todos os itens tinham uma correlação com a escala total superior a 0,2 (Tabela 8).

#### 3.4.3.2. Apoio de Carreira Percecionado:

- **Orientação carreira:** Esta escala, com 5 itens, tinha um *alfa de Cronbach* de 0,776. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala total superior a 0,2 (Tabela 9).

- **Formação:** Esta escala era composta por 6 itens e tinha um *alfa de Cronbach* de 0,848. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala total superior a 0,2 (Tabela 10).

- **Escala desenvolvimento pessoal:** Esta escala, com 3 itens, tinha um *alfa de Cronbach* de 0,688. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala total superior a 0,2 (Tabela 11).

- **Visibilidade:** Esta escala, com 3 itens, tinha um *alfa de Cronbach* de 0,814. Todos os itens têm uma correlação com a escala total superior a 0,2 (Tabela 12).

Uma vez que todos os valores de *alfa de Cronbach*, apresentam um valor superior a 0,7 e a correlação dos itens com as escalas são superiores a 0,2 há evidências de que as escalas utilizadas apresentam uma fiabilidade apropriada.



#### **3.4.4. Média e desvio padrão na amostra total**

Após verificada a fiabilidade das escalas importa compreender o comportamento dos inquiridos em cada escala. Neste sentido, procedeu-se à soma das respostas de cada um dos itens que compunham cada uma das escalas dividindo-os pelo número de itens de cada escala. Posto isto procedeu-se à análise da média e do desvio padrão de cada escala. (Tabela 13). Para interpretar os resultados importa definir o ponto médio teórico, que neste caso em particular era de 2,5, tendo em conta que a escala de resposta tinha 4 pontos.

Uma análise generalista das diferentes escalas mostra que as respostas não se situavam acima do ponto médio, à exceção da escala *networking* e da escala de desenvolvimento pessoal, que mesmo assim não representavam valores muito elevados (2,88 e 2,55, respetivamente). No que diz respeito às “Estratégias de Carreira dentro da organização” o *networking* representa a atitude mais praticada pelos inquiridos e a visibilidade a menos praticada (2,06). No que diz respeito ao “Apoio de carreira percecionado” o desenvolvimento pessoal proporcionado pela organização representa a variável com um valor mais elevado e a orientação de carreira a variável menos percecionada (2,13).

#### **3.4.5. Análise de diferenças em diferentes grupos da amostra**

Considerou-se relevante analisar o comportamento dos diferentes grupos de inquiridos nas várias escalas. Para interpretar essas diferenças realizou-se um teste de variância ANOVA recorrendo-se às seguintes variáveis: género, estado civil, categoria e forma de prestação de serviço militar. Neste sentido pretendia-se saber quais são os grupos que apresentam maiores atitudes proteanas e os quais percecionam mais apoio por

parte da organização às suas carreiras. As diferenças entre grupos são significativas quando  $p \leq 0,05$  (Maroco & Maques, 2006).

Em relação à variável género, não existem quaisquer diferenças nas diferentes escalas não havendo nenhum  $p \leq 0,05$  como é possível comprovar na Tabela 14.

A variável idade apresenta diferenças em todas as escalas à exceção da escala visibilidade (do grupo apoio de carreira percecionado). Existem quatro grupos com faixas etárias diferentes: o primeiro grupo com idades inferiores a 30 anos; o segundo grupo com idades compreendidas entre 30 e 35 anos; o terceiro grupo com idades entre os 36 e os 45; e por fim, o quarto grupo com idades entre os 46 e os 63. Para o *networking* ( $p=0,000$ ) os indivíduos do primeiro grupo são os que apresentam uma média superior (2,48) seguidos dos militares do segundo grupo (2,35). Os que praticam menos o *networking* são os militares do terceiro e quarto grupo (com médias de 2,12 e 1,96, respetivamente). No respeitante à orientação de carreira ( $p=0,000$ ) os militares mais novos ( $>30$  – primeiro grupo) apresentam novamente uma média superior (2,64). Os inquiridos situados no segundo, apresentam uma média de 2,27, os do terceiro grupo uma média de 2,08 e os do quarto grupo 1,88. Para a autonegação o cenário anterior repete-se, os militares do primeiro grupo apresentam uma média maior (2,37) seguidos do segundo, terceiro e quarto grupo de idades (que apresentam médias de: 2,37; 2,19; 2,14; e 1,93, respetivamente). No que diz respeito à visibilidade ( $p=0,000$ ) as médias são de 2,39 para o primeiro grupo, 2,14 para o segundo grupo, 2,04 para o terceiro grupo e por fim, 1,74 para o quarto grupo. Nas escalas relacionadas com o apoio de carreira percecionado, os militares do primeiro grupo, apresentam médias superiores aos restantes grupos. Para a escala orientação de carreira ( $p=0,000$ ) apresentam uma média de 2,45 enquanto os do segundo grupo apresenta média de 2,10, o terceiro grupo 2,03 e o quarto grupo 1,98. No respeitante à formação ( $p=0,008$ ) o primeiro grupo apresenta média de

2,33, o segundo grupo de 2,06, o terceiro grupo de 2,09 e o quarto grupo de 2,04. Por fim, na escala desenvolvimento pessoal, os militares com idades inferiores a 30 apresentam uma média de 2,71, superior às médias das restantes faixas etárias (segundo grupo – 2,56, terceiro grupo – 2,56 e quarto grupo 2,40) (Tabela 15).

No que respeita ao estado civil existem diferenças consideráveis para praticamente todas as escalas. Para o *networking* ( $p=0,000$ ) os militares solteiros apresentam uma média de 2,42 que é superior tanto à média dos casados como dos divorciados (2,09 e 1,98 respetivamente). Em relação à orientação de carreira ( $p=0,000$ ) os solteiros apresentam novamente uma média superior (2,45) aos casados (2,04) e aos divorciados (1,98). A automegação apresenta um ( $p=0,002$ ) é mais praticada por solteiros. Os militares com este estado civil apresentam uma média 2,30 enquanto os casados apresentam uma média de 2,04 e os divorciados de 2,09. A preocupação com a visibilidade ( $p=0,000$ ) está mais presente nos solteiros (média de 2,26) que nos casados (média de 1,94) e nos divorciados (1,80). No respeitante ao apoio que os militares percebem da organização, a única escala onde houve resultados significativos foi na de orientação de carreira ( $p=0,000$ ) sendo que mais uma vez são os inquiridos com estado civil solteiro que apresentam uma maior perceção de apoio de carreira, com uma média de 2,28 (os casados apresentaram média de 2,05 e os divorciados 1,95) (Tabela 16).

Para a variável categoria todas as escalas referentes às “Estratégias de carreira dentro da organização”, à exceção da automegação, apresentam um *p-value* inferior a 0,05 (*networking*  $p=0,033$ , orientação de carreira  $p=0,000$  e visibilidade  $p=0,004$ ) e para todas estas escalas as Praças apresentam médias superiores tanto aos Oficiais como aos Sargentos. Para o *networking* as Praças apresentam uma média de 2,56 enquanto os Oficiais apresentam 2,19 e os Sargentos 1,98. Para a orientação de carreira as Praças apresentam uma média de 2,77, os Oficiais apresentam 2,17 e os Sargentos 2,10. Por fim,

no respeitante à visibilidade as Praças apresentam média de 2,50, os Oficiais 2,02 e os Sargentos 2,03. No que diz respeito ao apoio de carreira percecionado apenas foram encontradas diferenças significativas nas escalas de orientação de carreira ( $p=0,000$ ) e de formação ( $p=0,011$ ). Nestas escalas foram novamente os militares da categoria de Praças a apresentar médias superiores (2,66 e 2,47 respetivamente): Os Oficiais apresentaram média de 2,09 para a escala de orientação de carreira e 2,10 para a de formação. Os Sargentos apresentaram médias inferiores às outras categorias, apresentando um valor de 2,05 para a orientação de carreira e 2,04 na perceção de apoio à formação (Tabela 17).

Em relação à forma de prestação de serviço militar, à exceção da perceção de desenvolvimento pessoal, há diferenças significativas em todas as oito escalas. Sendo que as médias comprovam que os militares do RC não só desenvolvem mais atitudes proteanas como percecionam maior apoio da organização às suas carreiras. Para o *networking*, ( $p=0,000$ ), os militares do RC apresentaram uma média de 2,53 e os militares dos QP uma média de 2,13. Para a orientação de carreira, as médias foram de 2,68 para os RC e 2,07 para os QP. Na escala de automeação os RC apresentaram um valor de 2,38 e os militares do QP 2,09. No respeitante à visibilidade, as médias foram de 2,41 e 1,96 respetivamente para militares RC e QP. Para as escalas de apoio de carreira percecionado, o valor das médias de orientação de carreira foi de 2,46 para os militares RC e 2,04 para QP. Na escala formação, os RC exibiam uma média de 2,30 e os QP 2,07. Por fim, a escala visibilidade apresentou uma média de 2,35 para os RC e 2,18 para os QP (Tabela 18).

#### **3.4.6. Análise de *Clusters***

A análise de *Clusters* é uma técnica que permite “agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogéneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns”

(Maroco, 2003, p. 295). Neste sentido, recorremos à análise de *clusters* para compreendermos como se agrupam em primeiro lugar as variáveis criadas e posteriormente como se agrupam os inquiridos.

#### **3.4.6.1. Análise de *Clusters* Hierárquica por variáveis**

Esta análise permite-nos saber como se agrupam as diferentes variáveis do questionário. Para compreendermos como elas se reúnem, recorremos ao Método *Ward*, selecionando os *clusters* por “variáveis”.

Através da visualização do dendrograma (Dendrograma 1), constatamos que as variáveis se distribuem por três grupos. O primeiro grupo é composto pelas variáveis autonegação, visibilidade e orientação de carreira. O segundo grupo reúne as variáveis Orientação de carreira (Apoio de carreira percecionado), formação, visibilidade (Apoio de carreira percecionado) e desenvolvimento pessoal. O terceiro grupo é composto apenas pela variável *networking*. Podemos assim assumir que o primeiro grupo reúne as variáveis que compõe a primeira parte do questionário – Estratégias de Carreira dentro da organização – à exceção do *networking* que se agrupa sozinho; e que o segundo grupo reúne as variáveis que compõe a segunda parte do questionário – Apoio de carreira percecionado.

O comportamento da variável *networking* vai ao encontro das análises anteriormente realizadas. Quando verificámos as variáveis tendo em conta o ponto médio teórico, foi possível observar que o *networking* foi a variável que apresentou o valor mais alto de entre todas as variáveis acreditando que é por isso que esta variável se distancia de todas as outras.

### 3.4.6.2 Análise de *Clusters* Hierárquica por casos

A criação de *clusters* por “casos” surge da necessidade de compreender o comportamento dos diversos grupos inquiridos de modo a verificar que tipo de estratégias pode a organização tomar no que diz respeito à gestão de carreiras.

Para esta análise foi novamente utilizado o método *Ward* mas desta vez seleccionou-se os *clusters* por “casos” de modo a agrupar os inquiridos de acordo com as respostas por eles dadas.

Os resultados indicaram a existência de cinco grupos:

- O Grupo I é composto por 71 militares e apresenta todas as variáveis com médias significativamente abaixo do ponto médio teórico;
- O Grupo II constituído por 25 inquiridos, apresenta respostas para a variável *networking* consideravelmente acima do ponto médio e para as restantes variáveis valores inferiores ao ponto médio teórico;
- O Grupo III é composto por 20 inquiridos e apresenta valores para todas as variáveis abaixo do ponto médio teórico, à exceção da variável desenvolvimento pessoal;
- O Grupo IV aglomera 52 dos inquiridos e apresenta para todas as variáveis valores superiores ao ponto médio teórico;
- O Grupo V grupo reúne 141 militares. Este grupo é caracterizado por apresentar valores superiores ao ponto médio teórico para as variáveis do grupo das “Estratégias de Carreira dentro da organização” e para a variável desenvolvimento pessoal e valores inferiores para as restantes variáveis (Tabela 19).

## 4. Conclusões

### 4.1. Sumário dos resultados

O presente estudo pretendia verificar qual o comportamento dos militares da FAP no respeitante a estratégias de gestão de carreiras, nomeadamente em ações de autogestão de carreiras e também analisar a perceção que esses mesmos militares tinham do apoio de carreira proporcionado pela organização.

Com base em instrumentos já testados como o caso do *Career Strategies Inventory* de Penley, criado em 1984 e posteriormente utilizado por Noe no ano de 1996 e o *Newly developed scales for assessing competency development* construído por Vos, Hauw e Heijden em 2011, foi criado um instrumento enriquecido com sugestões dos próprios militares que permitiu averiguar os pontos anteriormente referidos.

Foi assim construído um questionário com dois grupos: “Estratégias de Carreira dentro da organização” e “Apoio de Carreira percecionado”. Cada um destes grupos era composto por quatro escalas. As escalas *networking*, orientação de carreira, autonomação e visibilidade constituíam o primeiro grupo e as escalas orientação de carreira, formação, desenvolvimento pessoal e visibilidade compunham o segundo subgrupo.

O primeiro passo foi comprovar se estas mesmas escalas apresentavam bons índices de fiabilidade, o que, através do *alpha de Cronbach*, foi possível comprovar. De destacar que as escalas que apresentaram maior fiabilidade foram a de *networking* (no grupo das “Estratégias de Carreira dentro da organização” e a da formação (no grupo “Apoio de Carreira percecionado”))

Para ir ao encontro dos objetivos do estudo, foi verificada escala a escala, as respostas dos inquiridos tanto no que diz respeito às estratégias utilizadas pelos mesmos e à percepção que têm do apoio que lhes é dado pela organização. Verificou-se que em ambos os casos os resultados apresentam valores relativamente baixos, a maioria das vezes ficando abaixo do ponto médio teórico. Tal só não aconteceu nas escalas de *networking* e desenvolvimento pessoal (com valores de 2,88 e 2,55 respetivamente, para um ponto médio teórico de 2,5). Estes resultados refletem que os militares não estão a adotar significativamente estratégias orientadas com a autogestão de carreiras e que a sua percepção de apoio de carreira também não é muito elevada.

Seguidamente, analisou-se se existiam diferenças significativas entre os diversos grupos de militares inquiridos. Tais diferenças foram verificadas para os seguintes grupos:

Os militares com estado civil solteiro têm médias significativamente mais elevadas nas escalas de estratégias de carreira dentro da organização que os militares dos restantes estados civis, apresentando valores médios superiores. No respeitante ao apoio que os militares percecionam da organização, a única escala onde houve resultados significativos foi na de orientação de carreira que mais uma vez apresenta valores mais elevados para os militares solteiros.

Os militares da categoria de Praças apresentam médias significativamente mais elevadas nas escalas de estratégias de carreira que os militares das categorias de Oficiais e Sargentos. Apresentam para todas as escalas deste subgrupo valores consideravelmente mais elevados. Para as escalas do subgrupo do apoio de carreira percecionado em que existem diferenças (orientação de carreira e formação) as Praças apresentaram novamente valores superiores às restantes categorias.



Por fim, em relação à forma de prestação de serviço militar, à exceção da escala de desenvolvimento pessoal, todas as restantes escalas apresentaram diferenças. Os militares do RC apresentam médias mais elevadas nas escalas de estratégias de carreira dentro da organização e o mesmo acontece nas escalas de apoio por parte da organização ao desenvolvimento da sua carreira.

Recorreu-se ainda à análise de *clusters*, inicialmente por variáveis e posteriormente por casos. A análise de *clusters* hierárquico por variáveis veio, de certo modo, comprovar o concluído através de outros estudos. As variáveis agrupam-se nos subgrupos previstos, à exceção da variável *networking* que se agrupa sozinha concluindo que este agrupamento se pode dever ao facto de ser a variável que apresenta um maior ponto médio teórico.

A análise de *clusters* hierárquico por casos permitiu formar grupos com as respostas dadas pelos militares. Assim sendo, foram criados cinco grupos. O grupo I apresenta valores baixos para todas as variáveis; o Grupo II apresenta valores elevados para a variável *networking* e valores baixos para as restantes; o Grupo III apresenta valores baixos para todas as variáveis à exceção do desenvolvimento pessoal; o Grupo IV apresenta valores elevados para todas as variáveis; e por fim, o Grupo V apresenta valores elevados para todo o grupo de variáveis que compõe as “Estratégias de carreira dentro da organização” e para a variável desenvolvimento pessoal.

#### **4.2. Contributos para a Força Aérea**

Com base nestes resultados é possível recolher contributos para uma eventual ação por parte da FAP. Foi possível perceber que os militares na sua generalidade desenvolverem poucas estratégias de carreira orientadas para a autogestão de carreiras,

mas que dentro destas estratégias praticam mais o *networking*. Além disto, existem subgrupos que praticam mais sendo eles os militares solteiros, os da categoria de Praças e os militares do RC. Tendo em conta que a categoria de Praças só existe na modalidade de RC podemos deduzir que isto se pode dever ao facto destes militares verem a sua carreira na FAP como limitada e por isso se dedicarem muito mais a definir um rumo que influenciará a carreira fora da FAP. Foi também possível verificar que a percepção de apoio de carreira dos inquiridos é diminuta sendo também um dado relevante. Isto não significa obrigatoriamente que a FAP não esteja a fornecer o apoio necessário aos seus militares mas pode significar que esse mesmo apoio não é percecionado pelos mesmos. Neste sentido, o presente estudo também nos permite perceber quais são as variáveis que estão menos visíveis na perspectiva dos militares, neste caso sendo a variável de orientação de carreira a que apresenta valores menos elevados. Mais uma vez, os grupos que apresentam uma maior percepção de apoio são os militares solteiros, os da categoria de Praças e os do RC. Isto pode também ser explicado por estes militares se encontrarem mais dispostos a estar atentos a oportunidades que vão surgindo dentro da organização. Por fim, ainda nos é possível identificar quantos grupos existem dentro dos inquiridos. Os cinco grupos existentes permitem à organização desenvolver estratégias que vão ao encontro das necessidades desses mesmos grupos.

Este estudo fornece bases para que num futuro próximo a FAP possa identificar as estratégias de carreiras que pode querer desenvolver nos seus indivíduos ou potenciar as que já estão relativamente desenvolvidas (como o *networking*). Além disso, fornece dados importantes no que diz respeito ao apoio de carreira percecionado. O facto de estes valores serem diminutos mostra que os esforços encetados pela organização em desenvolver a carreira dos seus efetivos não são visíveis, principalmente no que diz respeito aos militares dos QP. Estes militares são de enorme importância para a

organização visto que são colaboradores de longo prazo e portanto seria pertinente apostar numa maior visibilidade nas práticas de apoio de carreira.

#### **4.3 Limitações e propostas para investigações futuras**

A primeira limitação apresentada por este estudo está relacionada com o número de inquiridos. Uma vez que a amostra é relativamente pequena não é representativa do Universo FAP pelo que os resultados espelham apenas uma parte do que existe na organização. Isso é também influenciado pela forma de distribuição do questionário. Apesar de ter sido por *e-mail* interno e abranger um grande número de militares, nem todos têm acesso devido a colocações ou a funções mais operacionais.

Outra limitação existente foi a dificuldade de incluir no estudo variáveis, que mostrassem impacto na gestão de carreiras (ex: retenção, intenção de saída). Esta limitação prende-se com a natureza da organização. Estando perante uma organização militar, para a realização do estudo é necessária uma autorização do Chefe de Estado-Maior para a recolha de dados. Com o curto espaço de tempo para a realização deste trabalho final de mestrado não foi possível incluir mais variáveis.

Por fim, estas limitações permitem-nos avançar para sugestões para pesquisas futuras. Seria interessante selecionar as ferramentas utilizadas, tentar aplicá-las a um maior número de militares e tentar relacioná-las com outras variáveis nomeadamente com a retenção ou o comprometimento organizacional.

Em suma, a gestão de carreira é importante para que as organizações mantenham um ambiente de aprendizagem continua que vá ao encontro dos seus objetivos estratégicos (Noe, 2010). Este processo representa um enorme desafio para as organizações em geral e neste caso em particular da FAP, visto que é necessário encontrar

o equilíbrio perfeito entre as necessidades e interesses dos indivíduos e os objetivos da organização.

## Referências Bibliográficas

Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 4-18.

Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 30-47.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Sílabo.

Gubler, M., Arnold, J. & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (S1), 23-40.

Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-16.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 1-13.

Hassard, J., Morris, J. & McCann, L. (2012). ‘My Brilliant Career’? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA. *Journal of Management Studies*, 49 (3), 572- 599.

King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 112–133.

Lin, Y.-c. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, 20 (7), 753 - 772.

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. 1.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Silabo.

Maroco, J. & Maques, T. G. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.

Noe, R.. A. (2010). *Employee Training and Development*. 5.<sup>a</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.

Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (2), 119-133.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Gradiva.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 731–748.

Tschopp, C., Grote, G. & Marius, G. (2013). How career orientation shapes the job satisfaction–turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2), 151-171.

Vos, A. d., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and

organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 55-80.

Vos, A. D., Hauw, S. D. & Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.

Vos, A. d. & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3), 449–456.

## ANEXO I – Instrumento

### Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do Trabalho Final do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, que tem como tema “Gestão de Carreiras: Estratégias de Desenvolvimento na Força Aérea Portuguesa”. Em suma, pretende-se estudar se a implementação de estratégias de gestão de carreiras alinhadas com a autogestão permite melhorar a gestão dos recursos humanos da Força Aérea.

Este questionário é anónimo e será garantida a confidencialidade das respostas dadas. O seu preenchimento terá a duração máxima de 5 minutos.

#### 1- Estratégias de Carreira dentro da organização

Responda apenas a uma opção por questão, considerando a seguinte escala: 1 – nunca; 2 – raramente; 3 – frequentemente; 4 – sempre.

##### a. *Networking*

1- Procuo desenvolver uma rede de contactos formal, dentro do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira.	1	2	3	4
2- Procuo desenvolver ligações de amizade no meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.	1	2	3	4
3- Procuo desenvolver uma rede de contactos formal, fora do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira.	1	2	3	4
4- Procuo desenvolver amizades, fora do meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.	1	2	3	4
5- Nos eventos sociais da organização, procuro interagir com pessoas que podem influenciar positivamente a minha carreira.	1	2	3	4
6- Procuo ocasiões para contactar com pessoas da organização que podem influenciar a minha carreira na organização.	1	2	3	4

##### b. *Orientação de Carreira*

1- Peço conselhos sobre a minha carreira ao meu superior hierárquico.	1	2	3	4
2- Peço orientações sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham no mesmo serviço que eu.	1	2	3	4
3- Peço conselhos sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham noutros serviços.	1	2	3	4
4- Peço conselhos sobre a minha carreira aos órgãos de Gestão de Pessoal da organização.	1	2	3	4



5- Fora da avaliação de desempenho formal, solicito ao meu superior hierárquico <i>feedback</i> sobre o meu desempenho atual e instruções sobre como o melhorar no futuro.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

### c. Autonegação

1- Informo o meu superior hierárquico sobre tarefas novas que gostaria de realizar no âmbito das minhas funções atuais.	1	2	3	4
2- Informo o meu superior hierárquico sobre funções que gostaria de desempenhar na organização.	1	2	3	4
4- Informo os órgãos de Gestão de Pessoal sobre as funções que gostaria de desempenhar na organização.	1	2	3	4
5- Informo os órgãos de Gestão de Pessoal sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	1	2	3	4
6- Peço para participar em projetos/missões que dão acesso a outro tipo de oportunidades de carreira (ex. missões no estrangeiro).	1	2	3	4

### d. Visibilidade

1- Candidato-me a projetos/missões que têm elevada visibilidade para as pessoas que podem influenciar a minha carreira.	1	2	3	4
2- Procuro certificar-me que vou ser reconhecido pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4
3- Informo o meu superior hierárquico sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	1	2	3	4
4- Tento fazer com que pessoas influentes da organização tenham conhecimento dos meus esforços e das minhas realizações.	1	2	3	4

## 2- Apoio de carreira percebido

Responda apenas a uma opção por questão, considerando a seguinte escala: 1 – nunca; 2 – raramente; 3 – frequentemente; 4 – sempre.

### a. Orientação de Carreira

1- Posso dirigir-me a pessoas dentro da organização, quando preciso de orientações ou conselhos quanto à minha carreira.	1	2	3	4
2- É-me disponibilizada informação sobre oportunidades de carreira.	1	2	3	4
3- É-me disponibilizada informação sobre condições e critérios para mudança de funções.	1	2	3	4
4- São-me disponibilizadas informações e os critérios específicos para ocupar cargos/missões no estrangeiro, criando oportunidades de candidatura.	1	2	3	4
5- Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal que me ajuda a perceber as minhas possibilidades de evolução.	1	2	3	4

### b. Formação

1- Recebo formação orientada para o desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4
2- O meu superior hierárquico certifica-se que recebo a formação de que necessito para o desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4
3- É-me dado tempo e os meios necessários para participar em atividades de formação.	1	2	3	4
4- São-me fornecidos, pela organização, cursos de formação que são muito relevantes para o meu desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4
5- São financiados, pela organização, cursos de formação no exterior que eu considero relevantes para o desenvolvimento das minhas competências.	1	2	3	4
6- Recebo a formação que considero adequada em termos de competências técnicas e sociais.	1	2	3	4

### c. Desenvolvimento Pessoal

1- Recebo, através do meu superior hierárquico, <i>feedback</i> sobre o meu desempenho de um modo que permite o meu desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4
2- Recebo regularmente, através dos meus pares <i>feedback</i> sobre o meu desempenho de forma construtiva.	1	2	3	4
3- Foram-me atribuídas tarefas que me permitem desenvolver competências que serão úteis para a minha carreira.	1	2	3	4

### e. Visibilidade

1- Há um reconhecimento das minhas competências (técnicas e sociais), por parte da organização.	1	2	3	4
2- Há reconhecimento por parte da organização, quando atinjo resultados importantes.	1	2	3	4
3- As formas de reconhecimento existentes (louvores, medalhas, etc) são atribuídas de forma clara e adequada ao tipo de resultados atingidos.	1	2	3	4

**Dados demográficos:**

Idade:

Género:

Estado civil:

Habilitações académicas:

Posto:

Especialidade:

Prestação de serviço militar:

## ANEXO II – Tabelas e Dendogramas da análise estatística

**Tabela 1 – Análise das estatísticas descritivas para o grupo “Estratégias de carreira dentro da organização”**

	Média	Desvio Padrão
<b>Mais praticadas</b>		
Informo o meu superior hierárquico sobre tarefas novas que gostaria de realizar no âmbito das min...	2,68	,772
Procuro desenvolver uma rede de contactos formal, dentro do meu serviço, que me permita obter inf...	2,65	,82562
Informo o meu superior hierárquico sobre funções que gostaria de desempenhar na organização.	2,52	,780
Peço orientações sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham no mesmo serviço que...	2,47	,832
Procuro desenvolver uma rede de contactos formal, fora do meu serviço, que me permita obter infor...	2,37	,886
<b>Menos praticadas</b>		
Candidato-me a projetos/missões que têm elevada visibilidade para as pessoas que podem influencia...	1,75	,849
Informo os órgãos de Gestão de Pessoal sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	1,76	,802
Informo os órgãos de Gestão de Pessoal sobre as funções que gostaria de desempenhar na organizaçã...	1,77	,753
Peço conselhos sobre a minha carreira aos órgãos de Gestão de Pessoal da organização.	1,82	,767
Procuro ocasiões para contactar com pessoas da organização que podem influenciar a minha carreira...	1,89	,804

**Tabela 2 – Análise das estatísticas descritivas para o grupo “Apoio de carreira percecionado”**

	Média	Desvio Padrão
<b>Mais praticadas</b>		
Foram-me atribuídas tarefas que me permitem desenvolver competências que serão úteis para a minha...	2,69	,655
Recebo, através do meu superior hierárquico, feedback sobre o meu desempenho de um modo que permi...	2,50	,780
Posso dirigir-me a pessoas dentro da organização, quando preciso de orientações ou conselhos quan...	2,46	,819
É-me dado tempo e os meios necessários para participar em atividades de formação.	2,39	,755
São-me disponibilizadas informações e os critérios específicos para ocupar cargos/missões no estr...	2,37	,764
<b>Menos praticadas</b>		
Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal que me ajuda a perceber as minhas possibilid...	1,44	,679
São financiados, pela organização, cursos de formação no exterior que eu considero relevantes par...	1,83	,746
Recebo formação orientada para o desenvolvimento da minha carreira.	1,88	,807
O meu superior hierárquico certifica-se que recebo a formação de que necessito para o desenvolvim...	2,16	,856
Recebo a formação que considero adequada em termos de competências técnicas e sociais.	2,24	,757

**Tabela 3 – Análise Fatorial para “Estratégias de Carreira dentro da Organização”**

	Componentes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Procuo desenvolver uma rede de contactos formal, dentro do meu serviço, que me permita obter inf...	<b>,621</b>	,237	-,024	-,103	,084	,076	,490	-,023
Procuo desenvolver ligações de amizade no meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carr...	<b>,752</b>	,255	,070	,219	,039	,102	,013	,032
Procuo desenvolver uma rede de contactos formal, fora do meu serviço, que me permita obter infor...	<b>,749</b>	,214	,072	,069	,059	,041	,355	-,001
Procuo desenvolver amizades, fora do meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.	<b>,789</b>	,194	,077	,234	,091	,033	,121	,106
Nos eventos sociais da organização, procuro interagir com pessoas que podem influenciar positivam...	<b>,735</b>	,282	,143	,284	,044	,003	,009	,112
Procuo ocasiões para contactar com pessoas da organização que podem influenciar a minha carreira...	<b>,747</b>	,176	,130	,355	,131	,023	-,011	,124
Peço conselhos sobre a minha carreira ao meu superior hierárquico.	,242	<b>,799</b>	,065	,134	,143	,079	,169	,124
Peço orientações sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham no mesmo serviço que...	,284	<b>,801</b>	,074	,116	,067	,060	,175	,118
Peço conselhos sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham noutros serviços.	,305	<b>,735</b>	-,059	,225	,185	,007	,084	-,038
Peço conselhos sobre a minha carreira aos órgãos de Gestão de Pessoal da organização.	,309	<b>,391</b>	-,040	,332	,381	,100	,121	,077
Fora da avaliação de desempenho formal, solicito ao meu superior hierárquico feedback sobre o meu...	,090	<b>,426</b>	-,027	,311	,028	-,024	,390	,394
Informo o meu superior hierárquico sobre tarefas novas que gostaria de realizar no âmbito das min...	,135	,161	,043	,139	,063	-,013	<b>,786</b>	,191
Informo o meu superior hierárquico sobre funções que gostaria de desempenhar na organização.	,150	,324	,118	,255	,025	-,052	<b>,741</b>	,135
Informo os órgãos de Gestão de Pessoal sobre as funções que gostaria de desempenhar na organizaçã...	,302	,133	,125	<b>,548</b>	,442	,008	,273	,081
Informo os órgãos de Gestão de Pessoal sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	,313	,268	,142	<b>,538</b>	,375	-,033	,234	,164
Peço para participar em projetos/missões que dão acesso a outro tipo de oportunidades de carreira...	,250	,255	,153	<b>,610</b>	,059	,052	,264	-,010
Candidato-me a projetos/missões que têm elevada visibilidade para as pessoas que podem influencia...	,416	,186	,125	<b>,635</b>	,159	,097	,177	,033
Procuo certificar-me que vou ser reconhecido pelo trabalho que realizo.	,326	<b>,461</b>	,025	,417	-,093	,173	-,095	,213
Informo o meu superior hierárquico sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	,186	<b>,607</b>	,085	,264	,054	,005	,382	,227
Tento fazer com que pessoas influentes da organização tenham conhecimento dos meus esforços e das...	,443	,339	,064	<b>,597</b>	,022	,164	-,014	,134

Componentes: 1 - Networking; 2 – Orientação de Carreira; 3- Automeiação; 4- Visibilidade.

**Tabela 4 – Análise Fatorial para “Apoio de carreira percebido”**

	Componentes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Posso dirigir-me a pessoas dentro da organização, quando preciso conselhos quan...	,224	<b>,606</b>	,221	,063	,195	,229	,159	,039
É-me disponibilizada informação sobre oportunidades de carreira	,077	,305	,291	-,020	<b>,608</b>	,277	,039	,113
É-me disponibilizada informação sobre condições e critérios para funções.	,054	,163	,325	,098	<b>,688</b>	,233	,102	,090
São-me disponibilizadas informações e os critérios específicos pa	-,052	,038	,210	,111	<b>,688</b>	,131	,030	,055
cargos/missões no estr...								
Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal que me a	,318	,028	,145	,130	<b>,564</b>	,107	-,086	,310
minhas possibilid...								
Recebo formação orientada para o desenvolvimento da minha car	,159	,140	<b>,591</b>	,022	,401	,083	,021	,250
O meu superior hierárquico certifica-se que recebo a formação de	,118	,212	<b>,642</b>	-,064	,222	-,033	-,052	,475
o desenvolvim...								
É-me dado tempo e os meios necessários para participar em ativic	-,037	,043	<b>,769</b>	,047	,154	,054	,050	,174
São-me fornecidos, pela organização, cursos de formação que sã	,065	-,109	<b>,800</b>	,166	,110	,203	,116	,052
para o meu desen...								
São financiados, pela organização, cursos de formação no exterior	,232	,054	<b>,404</b>	,315	,214	,266	,055	-,040
relevantes par...								
Recebo a formação que considero adequada em termos de compe	,124	,080	<b>,770</b>	,088	,164	,230	,001	,066
sociais.								
Recebo, através do meu superior hierárquico, feedback sobre o m	-,035	,171	,195	,126	,190	,183	,126	<b>,703</b>
um modo que permiti...								
Recebo regularmente, através dos meus pares feedback sobre o m	,139	,049	,193	,008	,183	,158	,230	<b>,701</b>
forma construtiva.								
Foram-me atribuídas tarefas que me permitem desenvolver comp	,153	,102	,341	,068	,008	,260	,075	<b>,481</b>
úteis para a minha...								
Há um reconhecimento das minhas competências (técnicas e soci	,082	,120	,227	-,093	,153	<b>,798</b>	,012	,204
organização.								
Há reconhecimento por parte da organização, quando atinjo resul	,095	,113	,200	,066	,143	<b>,837</b>	-,018	,063
As formas de reconhecimento existentes (louvores, medalhas, etc	-,012	,017	,089	,190	,196	<b>,719</b>	-,034	,146
forma clara e...								

Componentes: 1 – Orientação de Carreira; 2 – Formação; 3- Desenvolvimento Pessoal; 4- Visibilidade.

**Tabela 5 – Fiabilidade da escala *Networking***

	Correlacao corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluido
Procuro desenvolver uma rede de contactos formal, dentro do meu serviço, que me permita obter inf...	,582	,905
Procuro desenvolver ligações de amizade no meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carr...	,747	,883
Procuro desenvolver uma rede de contactos formal, fora do meu serviço, que me permita obter infor...	,748	,882
Procuro desenvolver amizades, fora do meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.	,801	,873
Nos eventos sociais da organização, procuro interagir com pessoas que podem influenciar positivamente...	,762	,880
Procuro ocasiões para contactar com pessoas da organização que podem influenciar a minha carreira...	,762	,880

**Tabela 6 – Fiabilidade da escala *Orientação de Carreira***

	Correlacao corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluido
Peço conselhos sobre a minha carreira ao meu superior hierárquico.	,794	,799
Peço orientações sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham no mesmo serviço que...	,769	,806
Peço conselhos sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham noutros serviços.	,755	,810
Peço conselhos sobre a minha carreira aos órgãos de Gestão de Pessoal da organização.	,556	,859
Fora da avaliação de desempenho formal, solicito ao meu superior hierárquico feedback sobre o meu...	,527	,869

**Tabela 7 – Fiabilidade da escala Automeação**

	Correlacao corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluido
Informo o meu superior hierárquico sobre tarefas novas que gostaria de realizar no âmbito das min...	<b>,521</b>	<b>,804</b>
Informo o meu superior hierárquico sobre funções que gostaria de desempenhar na organização.	<b>,662</b>	<b>,764</b>
Informo os órgãos de Gestão de Pessoal sobre as funções que gostaria de desempenhar na organizaçã...	<b>,668</b>	<b>,764</b>
Informo os órgãos de Gestão de Pessoal sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	<b>,685</b>	<b>,756</b>
Peço para participar em projetos/missões que dão acesso a outro tipo de oportunidades de carreira...	<b>,524</b>	<b>,811</b>

**Tabela 8 – Fiabilidade da escala Visibilidade**

	Correlacao corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluido
Há um reconhecimento das minhas competências (técnicas e sociais), por parte da organização.	<b>,703</b>	<b>,705</b>
Há reconhecimento por parte da organização, quando atinjo resultados importantes.	<b>,748</b>	<b>,655</b>
As formas de reconhecimento existentes (louvores, medalhas, etc) são atribuídas de forma clara e...	<b>,552</b>	<b>,854</b>

**Tabela 9 – Fiabilidade da escala Orientação de Carreira (Apoio de carreira percecionado)**

	Correlacao corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluido
Posso dirigir-me a pessoas dentro da organização, quando preciso de orientações ou conselhos quan...	<b>,406</b>	<b>,785</b>
É-me disponibilizada informação sobre oportunidades de carreira.	<b>,687</b>	<b>,685</b>
É-me disponibilizada informação sobre condições e critérios para mudança de funções.	<b>,699</b>	<b>,681</b>
São-me disponibilizadas informações e os critérios específicos para ocupar cargos/missões no estr...	<b>,517</b>	<b>,746</b>
Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal que me ajuda a perceber as minhas possibilid...	<b>,459</b>	<b>,763</b>

**Tabela 10 – Fiabilidade da escala Formação**

	Correlacao corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluido
Recebo formação orientada para o desenvolvimento da minha carreira.	<b>,657</b>	<b>,817</b>
O meu superior hierárquico certifica-se que recebo a formação de que necessito para o desenvolvim...	<b>,635</b>	<b>,822</b>
É-me dado tempo e os meios necessários para participar em atividades de formação.	<b>,653</b>	<b>,818</b>
São-me fornecidos, pela organização, cursos de formação que são muito relevantes para o meu desen...	<b>,704</b>	<b>,810</b>
São financiados, pela organização, cursos de formação no exterior que eu considero relevantes par...	<b>,434</b>	<b>,857</b>
Recebo a formação que considero adequada em termos de competências técnicas e sociais.	<b>,716</b>	<b>,806</b>

**Tabela 11 – Fiabilidade da escala Desenvolvimento Pessoal**

	Correlacao corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluido
Recebo, através do meu superior hierárquico, feedback sobre o meu desempenho de um modo que permi...	<b>,519</b>	<b>,574</b>
Recebo regularmente, através dos meus pares feedback sobre o meu desempenho de forma construtiva.	<b>,564</b>	<b>,511</b>
Foram-me atribuídas tarefas que me permitem desenvolver competências que serão úteis para a minha...	<b>,433</b>	<b>,677</b>

**Tabela 12 – Fiabilidade da escala Visibilidade (Apoio de carreira percecionado)**

	Correlacao corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluido
Candidato-me a projetos/missões que têm elevada visibilidade para as pessoas que podem influencia...	<b>,567</b>	<b>,778</b>
Procuro certificar-me que vou ser reconhecido pelo trabalho que realizo.	<b>,621</b>	<b>,752</b>
Informo o meu superior hierárquico sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	<b>,557</b>	<b>,783</b>
Tento fazer com que pessoas influentes da organização tenham conhecimento dos meus esforços e das...	<b>,733</b>	<b>,698</b>

**Tabela 13 – Média e Desvio Padrão da Amostra**

	Média	Desvio Padrão
Networking	<b>2,8835</b>	,71390
OrientacaoCarreira	<b>2,2032</b>	,66087
Autonomeacao	<b>2,1508</b>	,61553
Visibilidade	<b>2,0631</b>	,67063
OrientacaoCarreira_O	<b>2,1346</b>	,55875
Formacao	<b>2,1251</b>	,58154
Desenvolvimentopesoa	<b>2,5523</b>	,57158
Visibilidade_O	<b>2,2211</b>	,60272
Valid N (listwise)		



**Tabela 14 – Diferenças por Género**

		Média	F	Sig.
Networking	Feminino	2,8978	,031	,860
	Masculino	2,8799		
OrientacaoCarreira	Feminino	2,2323	,149	,700
	Masculino	2,1960		
Autonomeacao	Feminino	2,1452	,007	,936
	Masculino	2,1522		
Visibilidade	Feminino	2,0685	,005	,943
	Masculino	2,0617		
OrientacaoCarreira_O	Feminino	2,1613	,176	,675
	Masculino	2,1279		
Formacao	Feminino	2,1183	,011	,918
	Masculino	2,1269		
Desenvolvimentopesoa	Feminino	2,5000	,649	,421
	Masculino	2,5655		
Visibilidade_O	Feminino	2,1613	,764	,383
	Masculino	2,2362		

**Tabela 15 – Diferenças por idades**

		Média	F	Sig.
Networking	Idade < 30	2,4795	8,978	,000
	Idade entre 30-36	2,3592		
	Idade entre 36-45	2,1214		
	Idade entre 46-63	1,9603		
OrientacaoCarreira	Idade < 30	2,6411	22,651	,000
	Idade entre 30-36o	2,2761		
	Idade entre 36-45	2,0840		
	Idade entre 46-63	1,8762		
Autonomeacao	Idade < 30	2,3781	7,635	,002
	Idade entre 30-36o	2,1944		
	Idade entre 36-45	2,1407		
	Idade entre 46-63	1,9262		
Visibilidade	Idade < 30	2,3870	14,035	,000
	Idade entre 30-36o	2,1373		
	Idade entre 36-45	2,0401		
	Idade entre 46-63	1,7411		
OrientacaoCarreira_O	Idade < 30	2,4493	11,788	,000
	Idade entre 30-36o	2,1042		
	Idade entre 36-45	2,0296		
	Idade entre 46-63	1,9881		
Formacao	Idade < 30	2,3265	4,020	,008
	Idade entre 30-36o	2,0563		
	Idade entre 36-45	2,0885		
	Idade entre 46-63	2,0437		
Desenvolvimentopesoa	Idade < 30	2,7123	4,113	,007
	Idade entre 30-36o	2,5634		
	Idade entre 36-45	2,5597		
	Idade entre 46-63	2,3968		
Visibilidade_O	Idade < 30	2,3151	1,742	,158
	Idade entre 30-36o	2,0986		
	Idade entre 36-45	2,2634		
	Idade entre 46-63	2,2024		

**Tabela 16- Diferenças por Estado Civil**

		Média	F	Sig.
Networking	Solteiro	2,4167	9,036	,000
	Casado	2,0945		
	Divorciado	1,9872		
OrientacaoCarreira	Solteiro	2,4492	16,292	,000
	Casado	2,0420		
	Divorciado	1,9846		
Autonomeacao	Solteiro	2,3000	6,556	,002
	Casado	2,0408		
	Divorciado	2,0923		
Visibilidade	Solteiro	2,2599	10,224	,000
	Casado	1,9475		
	Divorciado	1,8077		
OrientacaoCarreira_O	Solteiro	2,2810	8,018	,000
	Casado	2,0484		
	Divorciado	1,9462		
Formacao	Solteiro	2,1759	,931	,395
	Casado	2,0987		
	Divorciado	2,0385		
Desenvolvimentopesoa	Solteiro	2,6323	2,134	,120
	Casado	2,4926		
	Divorciado	2,5256		
Visibilidade_O	Solteiro	2,2487	1,726	,180
	Casado	2,2335		
	Divorciado	2,0128		

**Tabela 17 – Diferenças por Categoria**

		Média	F	Sig.
Networking	Praças	2,5625	3,456	,033
	Sargentos	1,9792		
	Oficiais	2,2168		
OrientacaoCarreira	Praças	2,7667	10,043	,000
	Sargentos	2,1000		
	Oficiais	2,1574		
Autonomeacao	Praças	2,4167	2,912	,056
	Sargentos	1,9250		
	Oficiais	2,1343		
Visibilidade	Praças	2,5000	5,690	,004
	Sargentos	2,0313		
	Oficiais	2,0262		
OrientacaoCarreira_O	Praças	2,6583	12,291	,000
	Sargentos	2,0500		
	Oficiais	2,0917		
Formacao	Praças	2,4653	4,592	,011
	Sargentos	2,0417		
	Oficiais	2,0981		
Desenvolvimentopesoa	Praças	2,7500	1,743	,177
	Sargentos	2,4167		
	Oficiais	2,5391		
Visibilidade_O	Praças	2,3333	,449	,638
	Sargentos	2,2083		
	Oficiais	2,2118		

**Tabela 18 – Diferenças por Forma de Prestação de Serviço Militar**

		Média	F	Sig.
Networking	Quadros Permanentes	2,1293	17,326	,000
	Regime Contrato	2,5270		
OrientacaoCarreira	Quadros Permanentes	2,0697	52,129	,000
	Regime Contrato	2,6765		
Autonomeacao	Quadros Permanentes	2,0863	12,474	,000
	Regime Contrato	2,3794		
Visibilidade	Quadros Permanentes	1,9647	25,436	,000
	Regime Contrato	2,4118		
OrientacaoCarreira_O	Quadros Permanentes	2,0407	34,321	,000
	Regime Contrato	2,4676		
Formacao	Quadros Permanentes	2,0761	7,971	,005
	Regime Contrato	2,2990		
Desenvolvimentopesoa	Quadros Permanentes	2,5214	3,220	,074
	Regime Contrato	2,6618		
Visibilidade_O	«		4,536	,034
	Quadros Permanentes	2,1826		
	Regime Contrato	2,3578		
	«			

**Tabela 19 – Análise de *Clusters*: Comportamento dos grupos identificados em cada variável considerada**

Variável		Polo	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV	Grupo V
Estratégias de Carreira dentro da Organização	Networking	Baixo	X		X		
		Alto		X		X	X
	Orientação de Carreira	Baixo	X	X	X		
		Alto				X	X
	Autonomeação	Baixo	X	X	X		
		Alto				X	X
	Visibilidade	Baixo	X	X	X		
		Alto				X	X
Apoio de Carreira percebido	Orientação de Carreira	Baixo	X	X	X		X
		Alto				X	
	Formação	Baixo	X	X	X		X
		Alto				X	
	Desenvolvimento Pessoal	Baixo	X	X			
		Alto			X	X	X
	Visibilidade	Baixo	X	X	X		X
		Alto				X	

Dendrograma 1 – Análise de *Clusters* hierárquico por variáveis

